

BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK (KPP) MADYA MAKASSAR

Nor Azizah

Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Makassar

Email: nor.azizah685@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka teknik pengumpulan data ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, kuesioner/angket, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear sederhana.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar, persamaan regresi $Y = 2,991 + 0,402X$. Budaya organisasi didominasi oleh unsur perhatian pada hal detail dan orientasi pada manfaat, karena kedua unsur tersebut yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang mampu berorientasi pada manfaat serta memperhatikan dengan detail terhadap pekerjaan akan memiliki kesempatan untuk mendapatkan kepercayaan lebih oleh atasan, karena yang terbaik adalah yang mendokumentasi segala sesuatu dengan detail.

Budaya organisasi memberi pengaruh yang besar yaitu sebesar 72,1% terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat akan membantu instansi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama. Bila proses internalisasi instansi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai

1. PENDAHULUAN

Sebuah organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan merupakan sesuatu yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan, peningkatan kualitas produk atau jasa, peningkatan daya saing dan peningkatan kinerja organisasi. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut, sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu peraturan yang menjadi titik tolak untuk berubahnya wajah birokrasi di Indonesia. Pada

UU ini telah ditetapkan beberapa nilai dasar Aparatur Sipil Negara (ASN) yang harus dipatuhi, yakni tercantum dalam BAB II Pasal 4 yaitu mempertanggung jawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik, memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna dan santun, mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai.¹

Kinerja yang baik merupakan kinerja yang berkualitas. Semakin berkualitas indikator dari kinerja tersebut, maka semakin tinggi pula suatu kinerja. Hanya kinerja yang tinggi dapat membuat keefektifan dan daya saing suatu organisasi secara jangka panjang. Pembentukan kinerja yang berkualitas dengan daya saing yang

¹Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

tinggi dapat diwujudkan apabila budaya organisasi yang berdampak pada perilaku, cara kerja, dan motivasi para anggota organisasi sebagai kinerja organisasi. Budaya organisasi memiliki kaitan yang erat dengan kinerja, budaya organisasi yang kondusif akan dapat memandu atau mengarahkan perilaku kerja produktif anggota organisasi dan akhirnya mampu mengantarkan organisasi secara keseluruhan dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Pada hakikatnya semua organisasi memiliki budaya, namun tidak semua budaya organisasi sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan para pegawai, semakin tinggi tingkat penerimaan para pegawai terhadap nilai-nilai pokok organisasi dan semakin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat pula budaya organisasinya. Dalam hal ini jelaslah bahwa budaya yang tertanam dalam organisasi memiliki kontribusi yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi, karenanya dapat diharapkan bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan cenderung menjelaskan budaya organisasi dengan terminologi yang sama. Namun, hal tersebut tidak berarti bahwa dalam suatu organisasi hanya terdapat satu budaya tunggal. Di dalam budaya organisasi masih terbuka kemungkinan adanya satu atau lebih subkultur.

Gordon dalam Sutrisno (2010:11), mengatakan jika dihubungkan dalam segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.²

Setelah mencermati uraian di latar belakang, maka penulis ingin mengadakan penelitian

dengan mengangkat judul “**Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar**”. Permasalahan yang akan dipecahkan dalam penelitian ini adalah “Bagaimana budaya organisasi dan kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar dan bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar?”. Adapun tujuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar dan instansi pemerintahan lainnya untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Konsep budaya organisasi

1) Pengertian budaya

Stoner, dkk dalam Moeljono (2005: 8), budaya merupakan “Gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora, dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu.”³ Thomas dan Inkson dalam Wibowo (2010: 13), “Budaya bukan hanya perilaku di permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing,”⁴ Hofstede dalam Wibowo (2010: 13), menyatakan bahwa “Budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya.”⁵

Budaya merupakan salah satu dasar dari asumsi untuk mempelajari dan memecahkan suatu permasalahan yang ada di dalam sebuah kelompok baik itu masalah internal maupun eksternal yang sudah cukup baik dijadikan bahan pertimbangan dan untuk diajarkan atau diwariskan kepada anggota baru sebagai jalan yang terbaik untuk berpikir untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

²Edy Sutrisno. 2010. *Budaya Organisasi*. Cetakan ke-4. Jakarta: Prenadamedia Group, hal.11

³Djoko Santoso Moeljono. 2005. *CULTURED: Budaya Organisasi dalam Tantangan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo, hal. 8

⁴Wibowo. 2010. *BUDAYA ORGANISASI: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Cetakan ke-4. Jakarta: Rajawali Pers, hal. 13

⁵Ibid.

2) Pengertian Organisasi

Schermerhorn dalam Tika (2012: 3), memberikan penjelasan bahwa “Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.”⁶ Sedangkan menurut Bernard dalam Tika (2012: 3-4), mendefinisikan organisasi sebagai “Kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar.”⁷

Kast dan Rosenz dalam Nawawi (2013: 3), mendefinisikan organisasi sebagai “Sekelompok orang yang terkait secara formal dalam hubungan atasan dan bawahan yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama pula.”⁸ Gerloff dalam Kusdi (2011: 24), menjelaskan bahwa “Organisasi dapat dipahami sebagai agen dan/atau target dari proses manajemen, dalam arti wadah berlangsungnya proses tersebut, atau sebagai efek dari proses manajemen.”⁹

Berdasarkan definisi organisasi yang telah dijelaskan oleh beberapa ahli tersebut, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama, organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah untuk berkumpul, bekerjasama secara rasional, sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya, sarana dan prasarana, data, dll yang digunakan secara efisien dan efektif untuk pencapaian tujuan organisasi.

3) Pengertian Budaya Organisasi

Schein dalam Wibowo (2010: 14), yang mengemukakan bahwa “Budaya organisasi adalah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main untuk bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi.”¹⁰ Sedangkan Kreitner, dkk dalam Wibowo (2016: 15),

menguraikan pengertian budaya organisasi sebagai “Apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan.”¹¹

Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2010: 14), menyatakan budaya organisasi sebagai Budaya organisasi merupakan kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.¹²

Berdasarkan dari pengertian mengenai budaya organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kerjanya.

4) Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya organisasi berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Namun, konseptualisasi budaya organisasi pada umumnya mengakui norma-norma dan nilai yang sama memandu perilaku anggota organisasi. Kenyataannya dalam praktik, membuktikan bahwa pendatang baru tidak hanya perlu diajarkan nilai-nilai budaya, tetapi mereka juga perlu menemukan budaya organisasi.

Budaya organisasi punya sejumlah karakteristik penting. Luthan dalam Pangewa (2013: 35-36), menyatakan ada enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu : “1. Aturan perilaku yang diamati; 2. Norma; 3. Nilai dominan; 4. Filosofi; 5. Aturan; 6. Iklim organisasi.”¹³ Berikut penjelasan mengenai karakteristik budaya organisasi :

⁶ Ibid. hal.3

⁷ Ibid. hal. 3-4

⁸ Ismail Nawawi Uha. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Cetakan ke-1. Jakarta: Kencana, hal.3

⁹ Kusdi. 2011. *BUDAYA ORGANISASI: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat, hal. 24

¹⁰ Wibowo.loc. cit.

¹¹ Ibid. hal. 15

¹² Wibowo.op. cit. hal. 14

¹³ Pangewa.op.cit. hal. 35-36

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan yang dalam banyak perusahaan menjadi “Jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh, khususnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai karyawan dan atau pelanggan diperlukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan, pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Pendapat lain menurut Robbins dalam Wibowo (2016: 33) mengenai karakteristik budaya organisasi, yaitu : “1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko); 2. *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail); 3. *Outcome orientation* (Orientasi pada manfaat); 4. *People orientation* (Orientasi pada orang); 5. *Team orientation* (Orientasi pada tim); 6. *Aggressiveness* (Agresifitas); 7. *Stability* (Stabilitas).”¹⁴ Berikut uraian dari karakteristik budaya organisasi :

- 1) *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan resiko), suatu tingkatan di mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.

- 2) *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail), di mana pekerja diharapkan menunjukkan ketepatan, analisis, dan perhatian pada hal detail.
- 3) *Outcome orientation* (Orientasi pada manfaat), di mana manajemen fokus pada hasil atau manfaat dari pada sekedar pada teknik dan proses yang dipergunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- 4) *People orientation* (Orientasi pada orang), di mana keputusan manajemen mempertimbangkan pengaruh manfaatnya pada orang dalam organisasi.
- 5) *Team orientation* (Orientasi pada tim), di mana aktivitas kerja di organisasi berdasar tim dari pada individual.
- 6) *Aggressiveness* (Agresivitas), di mana orang cenderung lebih agresif dan kompetitif dari pada *easygoing*.
- 7) *Stability* (Stabilitas), di mana aktivitas organisasional menekankan pada menjaga status *quo* (mempertahankan keadaan sekarang yang tetap seperti keadaan sebelumnya) sebagai lawan dari perkembangan.

b. Konsep Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Bernadian, dkk dalam Sedarmayanti (2007: 284), kinerja didefinisikan sebagai “Catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selang waktu tertentu pula.”¹⁵ Sutrisno dalam Pangewa (2013: 64), menyatakan “Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas.”¹⁶ Pendapat ahli lain oleh Wibowo dalam Pangewa (2013: 64), mengemukakan bahwa “kinerja mempunyai makna yang lebih luas, tidak hanya hasil kerja tetapi termasuk proses pekerjaan berlangsung.”¹⁷ Murphy dalam Pangewa (2013: 65), “Kinerja merupakan seprangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja.”¹⁸

Rue dan Byar dalam Nawawi (2013: 212), mengatakan bahwa “Kinerja adalah sebagai tingkat pencapaian hasil.”¹⁹ sedangkan

¹⁴Ibid. hal. 33

¹⁵Sedarmayanti.2007. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan ke-1. Bandung : PT Refika Aditama, hal. 284

¹⁶Pangewa. op. cit. hal.64

¹⁷Ibid.

¹⁸Ibid. hal. 65

¹⁹Nawawi.op. cit. hal. 212

menurut Interplan dalam Nawawi (2013: 212), menjelaskan bahwa “Kinerja adalah berkaitan dengan operasi, aktivitas program, dan misi organisasi.”²⁰ Adapun definisi kinerja organisasi menurut Handoko dalam Tika (2012: 121), yaitu “Kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”²¹

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi dalam periode waktu tertentu.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Adisasmita dalam Pangewa (2013: 72), mengelompokkan indikator kinerja menjadi :²²

1. Indikator *inputs* (masukan)
2. Indikator *process* (proses)
3. Indikator *outputs* (keluaran)
4. Indikator *outcomes* (hasil)
5. Indikator *benefits* (manfaat)
6. Indikator *inpacts* (dampak)

Sedangkan menurut Prawirosentoso dalam Sutrisno (2010: 176-178), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah “1. Efektivitas dan Efisiensi; 2. Otoritas dan Tanggung Jawab; 3. Disiplin; 4. Inisiatif.”²³ Untuk lebih jelasnya, berikut uraiannya :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung

jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih. Masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut, kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai. Apabila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Apabila seorang pegawai melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka pegawai bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para pegawai dalam melaksanakan tugas.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif

²⁰ Ibid.

²¹ Tika.op. cit. hal. 121

²² Ibid. hal. 72

²³ Nawawi.op. cit. hal. 176-178

sebaiknyamendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setia inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, maka akan menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Di sini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang memiliki tingkat prestasi tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

c. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi yang terbina dengan baik dalam organisasi akan mempengaruhi perilaku pegawai yang selanjutnya akan bermuara pada prestasi kerja pegawai. Dalam organisasi, implementasi budaya diibaratkan dalam bentuk perilaku, artinya perilaku individu dalam organisasi akan diwarnai oleh budaya organisasi bersangkutan. Perilaku pegawai yang sesuai dengan budaya organisasi tersebut akan memberikan efek pada meningkatnya kinerja pegawai, karena budaya perusahaan ditetapkan oleh manajemen demi mewujudkan visi dan misi perusahaan yang salah satunya adalah menciptakan kompetensi pegawai yang berkinerja tinggi, dengan demikian budaya organisasi menjadi salah satu kriteria penting dalam menentukan pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Mengenai hubungan budaya organisasi dengan kinerja, Santoso dalam Pangewa (2013: 103), mengemukakan bahwa Budaya perusahaan (organisasi) bukanlah sekedar peraturan tertulis, dasar operasional, atau sistematika kerja yang menjadi buku suci organisasi. Lebih dari itu, budaya organisasi

adalah spirit *d'corp* jiwa organisasi yang menjiwai keseharian dan segala aktivitas dalam organisasi. Ditekankan pentingnya budaya organisasi yang menjadi dasar dari kinerja organisasi agar mampu berkembang dan bersaing dalam jangka panjang.²⁴

Kilman dan Serpa dalam Pangewa (2013: 99), mengemukakan bahwa budaya dapat mempengaruhi kinerja dan perilaku organisasi dalam tiga aspek, yaitu “1. Pengaruh mengarahkan; 2. Pengaruh merambat; 3. Pengaruh menguatkan.”²⁵ Uraian sebagai berikut :

1. Pengaruh mengarahkan. Berarti budaya akan menggerakkan organisasi mengikuti suatu arah/tujuan tertentu. Budaya akan memengaruhi perilaku dalam pencapaian tujuan organisasi.
2. Pengaruh merambat. Derajat tempat budaya meresap dan menjadikan wawasan bersama diantara anggota organisasi.
3. Pengaruh menguatkan. Derajat tempat budaya sudah mengakar kuat pada setiap anggota organisasi. Budaya dilaksanakan tanpa adanya paksaan/arahan.

Berbagai pendapat yang dikemukakan tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi sangat berkaitan dengan semua hasil karya atau kreasi manusia tanpa kecuali adalah ekspresi budaya atau hasil budaya. Budaya organisasi berkaitan dengan kinerja yang unggul, merupakan sesuatu kekuatan laten dibalik sesuatu yang kasat mata mempengaruhi pemikiran, persepsi, dan tindakan manusia yang bekerja di dalam organisasi. Melalui budaya organisasi akan membantu organisasi untuk mengetahui tindakan yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukanyang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam lingkungan organisasi. Budaya organisasi yang kuat merupakan energy untuk mencapai kinerja yang tinggi. Semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja individu yang berdampak pada kinerja organisasi.

d. Kerangka Pikir

Uraian penjelasan mengenai alur kerangka pikir penelitian ini adalah diharapkan

²⁴Pangewa.op. cit. hal. 103

²⁵Pangewa.op. cit. hal. 99

agar pengimplementasian budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai kiranya menjadi penting sehingga mampu mewujudkan target pencapaian di suatu organisasi khususnya di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar dalam aktivitas penyelenggaraan tugas juga diharapkan mampu memahami pentingnya budaya organisasi ditanamkan sedini mungkin kepada setiap pegawai agar dapat memahami nilai-nilai dan norma-norma organisasi yang berlaku.

Kerangka pemikiran ini menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat signifikan terhadap kinerja pegawai. Adapun indikator yang digunakan dalam variabel ini yaitu indikator budaya organisasi menurut Robbins yang meliputi inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, stabilitas.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, lokasi penelitian di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Makassar. Berikut sub variabel yang dijadikan indikator pada budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan pengambilan resiko),
2. *Attention to detail* (Perhatian pada hal detail) *Transparent* atau *openness* meliputi:
3. *Outcome orientation* (Orientasi pada manfaat)
4. *People orientation* (Orientasi pada orang)
5. *Team orientation* (Orientasi pada tim)
6. *Aggressiveness* (Agresivitas)
7. *Stability* (Stabilitas)

Sedangkan sub variabel yang dijadikan indikator pada kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
3. Disiplin
4. Inisiatif

Selanjutnya data yang diperoleh yaitu melalui metode pengamatan langsung

(observasi), kuesioner (angket), dan dokumentasi. Untuk memperoleh informasi tentang Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar, sumber data yang digunakan berasal dari hasil observasi dan penyebaran kuesioner (angket) kepada pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar, sedangkan sumber data lainnya diperoleh dari berbagai media seperti buku, jurnal, koran, buletin, undang-undang dan dokumen lainnya. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan teknik analisis data deskriptif kuantitatif.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Budaya organisasi berkaitan erat dengan kinerja pegawai, yang merupakan sesuatu kekuatan laten di balik sesuatu yang kasat mata mempengaruhi pemikiran, persepsi dan tindakan manusia yang bekerja di dalam organisasi. Melalui budaya organisasi akan membantu organisasi untuk mengetahui tindakan mana yang boleh dilakukan dan tindakan mana yang tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam lingkungan organisasi. Budaya organisasi yang kuat merupakan energi untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi. Semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang berdampak pada kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar, apabila dilihat dari 7 indikator yang diukur yaitu :

a. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Inovasi dan pengambilan resiko pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar dalam segi selalu bersikap inovatif dalam bekerja khususnya pada penyelesaian masalah dan dari segi pengambilan resiko pegawai memiliki tingkat pencapaian sebesar 65,57 persen dan dikategorikan baik. Menurut Robbins (2016: 33), bahwa pada indikator inovasi dan pengambilan resiko di

mana pekerja didorong untuk menjadi inovatif dan berani dalam pengambilan resiko. Berdasarkan observasi, pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar membuat inovasi atau kemudahan bagi wajib pajak yang terbatas dengan fasilitas transportasi yang membuat wajib pajak terkadang merasa kesulitan datang ke KPP, maka dari itu dibukalah inovasi layanan Sipakatau *Help Desk* yaitu memperluas layanan tersebut dengan adanya konsultasi secara *online* melalui media *video call*, dengan adanya inovasi ini wajib pajak dapat berkonsultasi dengan *Help Desk* di manapun mereka berada, wajib pajak mendapatkan kepastian layanan karena terintegrasi dengan aplikasi antrian, dan juga inovasi ini membantu *Help Desk* dalam memberikan pelayanan. Berusaha menjadi lebih inovatif adalah hasil dari tindakan para pegawai yang bersedia menerima tantangan-tantangan lebih besar dan berani memikul resiko yang sudah diperhitungkan.

b. Perhatian pada hal detail

Perhatian pada hal detail di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar dalam segi fokus pada hal yang dikerjakan, teliti dan mendetail dalam menganalisis memiliki tingkat pencapaian sebesar 68,73 persen dan dikategorikan baik. Menurut Robbins (2016: 33), bahwa pada indikator perhatian pada hal detail membahas tentang di mana pegawai diharapkan dapat menunjukkan ketepatan analisis dan perhatian pada hal detail. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar berpegang pada nilai-nilai kementerian keuangan yaitu salah satunya adalah nilai kesempurnaan. Dalam hal ini pegawai bekerja secara cermat, teliti dan mendetail dalam pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, serta pelaksanaan administrasi kantor yang mengacu pada naskah dinas yang benar demi mencapai nilai kesempurnaan yang artinya bahwa

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar telah memberikan tugas sesuai dengan kemampuan pegawai sehingga pegawai memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang memerlukan kecermatan dan perhatian secara detail sesuai dengan harapan.

c. Orientasi pada manfaat

Orientasi pada manfaat pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar dalam segi capaian atau hasil dari kinerja pegawai memiliki tingkat pencapaian sebesar 68,15 persen dan dikategorikan baik. Menurut Robbins (2016: 33), bahwa indikator orientasi pada manfaat membahas tentang di mana manajemen fokus lebih memusatkan pada hasil atau manfaat khususnya pada kebermanfaatan berbagai pihak. Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) selalu mengutamakan hasil kerja, yang artinya bahwa tercapainya target pekerjaan serta kualitas pekerjaan yang dihasilkan sesuai dengan instruksi yang telah diberikan.

d. Orientasi pada orang

Orientasi pada orang pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar dalam segi berorientasi pada orang baik itu dalam hal pengambilan keputusan dengan melibatkan orang (pegawai) memiliki tingkat pencapaian 66,02 persen dan dikategorikan baik. Menurut Robbins (2016: 33), bahwa indikator orientasi pada orang membahas tentang di mana keputusan yang diambil oleh organisasi atau instansi harus melalui pertimbangan bahwa dampaknya harus positif terhadap anggota dalam organisasi. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar pegawai telah terlibat sepenuhnya dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini dapat dilihat dari kesanggupan pegawai untuk melaksanakan keputusan seperti

pegawai diberi tugas oleh pimpinan yakni pegawai diibatkan saat mengidentifikasi masalah, mengumpulkan data dan informasi yang merupakan hasil tugas atau hasil dari pengambilan keputusan.

e. Orientasi pada tim

Orientasi pada tim pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar dalam segi mampu mengembangkan kerjasama dalam tim memiliki tingkat pencapaian 67,37 persen dan dikategorikan baik. Menurut Robbins (2016: 33), bahwa indikator orientasi pada tim membahas tentang di mana aktivitas kerja dalam organisasi lebih condong kepada kinerja tim dibanding personal. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar memiliki kemampuan pengembangan kerjasama yang harmonis dalam suatu tim atau unit kerja di bidangnya, selalu saling memberi dukungan dalam pekerjaan agar berhasil dalam melaksanakan tugas secara efektif, serta mengutamakan rasa kebersamaan dan pengabdian terhadap instansinya. Hal ini sesuai dengan nilai-nilai dalam kementerian keuangan yaitu nilai sinergi, di mana pegawai mampu membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas. Artinya, bahwa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar memberikan kesempatan bagi pegawainya untuk bekerjasama dalam tim dan mendukung segala aktivitas kerja dalam tim.

f. Agresivitas

Agresivitas pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar dalam segi mampu bekerja dengan bersaing secara sehat, serta kompetitif dalam bekerja memiliki tingkat pencapaian 65,51 persen dan dikategorikan baik. Menurut Robbins (2016: 33), bahwa indikator agresivitas

membahasa tentang di mana budaya organisasi membuat pegawai bertindak agresif dalam bekerja. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar sangat menikmati pekerjaan dengan persaingan secara sehat, telah melakukan pekerjaan dengan sangat berorientasi pada prestasi serta kompetitif, serta selalu melakukan upaya-upaya terbaik untuk menjamin keberlanjutannya. Artinya, bahwa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar memberikan dorongan kepada pegawai untuk lebih kompetitif dalam setiap pekerjaan yang diberikan, sehingga pegawai menjadi lebih antusias dalam menyelesaikan pekerjaannya.

g. Stabilitas

Stabilitas pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar dalam segi mampu menjaga stabilitas kerja dengan tingkat pencapaian 65,12 persen dan dikategorikan baik. Menurut Robbins (2016: 33), bahwa indikator stabilitas membahas tentang di mana aktivitas organisasi menekankan kepada menjaga atau mempertahankan keadaan sekarang yang tetap seperti keadaan sebelumnya, sebagai lawan dari perkembangan. Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan, pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar sudah terjaga stabilitas kerjanya, hal ini dapat dilihat dari penempatan pegawai sesuai dengan pangkat dan keahliannya, pegawai merasa nyaman dan aman di lingkungan kerjanya, pegawai mendapatkan pendidikan dan pelatihan seperti *skill training*, *team training*, *cross functional training*. Artinya, bahwa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar memperhatikan pengembangan diri pegawai salah satunya melalui pemberian pendidikan dan pelatihan sehingga pegawai berkesempatan untuk lebih mengembangkan potensi dirinya untuk karir yang lebih baik.

Pengukuran kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar yang didasarkan menurut Prawirosentoso dalam Sutrisno (2010: 176-178) ada 4 indikator dalam kinerja pegawai, yaitu :

a. Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas dan efisiensi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar memiliki tingkat pencapaian sebesar 66,22% dan dikategorikan baik. Menurut Prawirosentoso dalam Sutrisno 2010: 176-178), efektivitas dan efisiensi dalam hubungannya dengan kinerja organisasi maka ukuran baik buruknya diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan dan dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar mengerti latar belakang dan tujuan dari pekerjaan yang dikerjakan, dengan mengerti latar belakang dan tujuan dari pekerjaan tersebut membuat pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar lebih fokus dan tidak mengambang, dan juga pegawai membuat perencanaan pekerjaan berapa lama waktu yang ditargetkan dengan jelas dan terarah.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas dan tanggung jawab pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar memiliki tingkat pencapaian sebesar 66,34 persen dan dikategorikan baik. Menurut Prawirosentoso dalam Sutrisno 2010: 176-178), dalam organisasi yang otoritas dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik tanpa adanya tumpang tindih, masing-masing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar berani memikul resiko dari tanggung jawab yang diberikan

ketika melakukan kesalahan baik itu berupa kesalahan dalam bentuk administratif maupun dalam bentuk material, serta tidak pernah menyalahgunakan wewenang, memanipulasi aturan agar sesuai dengan kepentingan diri sendiri.

c. Disiplin

Disiplin pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar memiliki tingkat pencapaian sebesar 66,10% dan dikategorikan baik. Menurut Prawirosentoso dalam Sutrisno 2010: 176-178), disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan yang berlaku di dalam organisasi. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar memiliki program budaya yang wajib dijalankan oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar, salah satu programnya dengan menerapkan budaya dua menit sebelum jadwal. Pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar sudah menumbuhkan kedisiplinan, hal ini dilihat dari pegawai hadir di ruang rapat 2 menit sebelum jadwal rapat dimulai, masuk dan pulang kerja tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang ditentukan, tidak meninggalkan pekerjaan meskipun ada keperluan pribadi yang mendesak, tetap bekerja disiplin tanpa pengawasan langsung dari atasannya.

d. Inisiatif

Inisiatif pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar memiliki tingkat pencapaian sebesar 64,86 persen dan dikategorikan baik. Menurut Prawirosentoso dalam Sutrisno (2010: 176-178), inisiatif berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar mengambil inisiatif untuk memulai pekerjaan yang diberikan tanpa diminta atasannya, memiliki

inisiatif untuk menyampaikan usul dan saran demi kemajuan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar, jika menemui kesulitan dalam bekerja pegawai berusaha menyelesaikannya dengan inisiatif sendiri.

Adapun Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai, yaitu sebagai berikut :

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar melibatkan sebanyak 74 sampel. Berdasarkan hasil uji validitas, diketahui bahwa nilai r hitung lebih besar daripada nilai r tabel sebesar 0,2287, sehingga dapat dikatakan bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid. Sedangkan berdasarkan uji reliabilitas, diketahui bahwa masing-masing variabel budaya organisasi dan kinerja pegawai diperoleh hasil analisis Koefisien *Cronbach Alpha* yaitu 0,7. Sehingga dapat dikatakan bahwa hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel adalah reliabel.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari data output SPSS, diketahui bahwa konstanta (a) sebesar 2,991 menyatakan bahwa jika variabel budaya organisasi seluruhnya dianggap bernilai nol atau tidak ada nilai, maka nilai kinerja pegawai sebesar 2,991 atau berada dalam kategori ada pengaruh. Koefisien regresi X (budaya organisasi) sebesar 0,402 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai budaya organisasi dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau dalam kondisi *satis paribus* (konstan), maka nilai kinerja pegawai bertambah sebesar 0,402.

Agar dapat mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (budaya organisasi) dengan variabel terikat (kinerja pegawai), dapat dilihat pada nilai koefisien determinasi hasilnya yaitu sebesar 0,721 atau 72,1

persen. Artinya variabel bebas (budaya organisasi) mempunyai pengaruh yang besar terhadap variabel terikat (kinerja pegawai), sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel yang lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hal ini membuktikan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar sangat dipengaruhi atau ditentukan oleh faktor budaya organisasi dalam hal ini inovasi dalam pengambilan resiko, perhatian pada hal detail, orientasi pada manfaat, orientasi pada orang, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas. Berdasarkan nilai determinasi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar.

Untuk menguji hipotesis, dilakukan dengan menggunakan uji t . Hasilnya diketahui bahwa nilai t sebesar 13,146 > t_{tabel} dengan nilai signifikan $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antar budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar.

Budaya organisasi berkaitan erat dengan kinerja pegawai, yang merupakan sesuatu kekuatan laten di balik sesuatu yang kasat mata mempengaruhi pemikiran, persepsi dan tindakan manusia yang bekerja di dalam organisasi. Melalui budaya organisasi akan membantu organisasi untuk mengetahui tindakan mana yang boleh dilakukan dan tindakan mana yang tidak boleh dilakukan yang berhubungan dengan struktur formal dan informal dalam lingkungan organisasi. Budaya organisasi yang kuat merupakan energi untuk mencapai kinerja pegawai yang tinggi. Semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai yang berdampak pada kinerja organisasi. Upaya yang

sebaiknya dilakukan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar adalah diharapkan agar kinerja pegawai dapat dipertahankan, dan juga penerapan budaya organisasi lebih ditingkatkan lagi agar benar-benar meresap pada diri pegawai sehingga pegawai dapat memahami arti dari budaya organisasi yang ada dalam instansi.

4. PENUTUP

a. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penyajian data dan pembahasan mengenai budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar berada pada kategori baik dengan tingkat pencapaian sebesar 66,64 persen. Hal ini dapat dilihat dari indikator dalam budaya organisasi yaitu inovasi dan pengambilan resiko dengan persentase sebesar 65,57 persen, perhatian pada hal detail sebesar 68,73 persen, orientasi pada manfaat sebesar 68,15 persen, orientasi pada orang 66,02 persen, orientasi pada tim sebesar 67,37 persen, agresivitas sebesar 65,51 persen dan indikator stabilitas sebesar 65,12 persen. Dilihat dari hasil pengukuran karakteristik budaya organisasi melalui indikatornya menunjukkan bahwa semua indikator mendukung budaya organisasi tersebut.
2. Kinerja pegawai terhadap budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar berada pada kategori baik dengan persentase sebesar 66,10 persen. Hal ini dapat dari hasil pengukuran persentase indikator kinerja pegawai yaitu efektivitas dan efisiensi dengan persentase sebesar 66,22 persen, otoritas dan tanggung jawab sebesar

66,34 persen, disiplin sebesar 66,20 persen, dan indikator inisiatif sebesar 64,86 persen. Artinya kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar sudah menjalani tugas dengan baik, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, memprioritaskan pekerjaan dan mengelola waktu dengan baik.

3. Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu diperoleh Konstanta (a) sebesar 2,991 menyatakan bahwa jika variabel budaya organisasi seluruhnya dianggap bernilai nol atau tidak ada nilai, maka nilai kinerja pegawai sebesar 2,991 atau berada dalam kategori ada pengaruh. Koefisien regresi X sebesar 0,402 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 nilai budaya organisasi dengan asumsi variabel lain tidak mengalami perubahan atau dalam kondisi sateris paribus (konstan), maka nilai kinerja pegawai bertambah sebesar 0,402.

b. Implikasi

Hasil penelitian mengenai budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar merupakan bukti ilmiah bahwa budaya organisasi sangat penting untuk mengelola perubahan di dalam organisasi sehingga dapat membentuk sikap dan perilaku yang dapat menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal demi peningkatan kinerja institusi/organisasi melalui pemahaman budaya organisasi.

c. Saran

Berdasarkan hasil penyajian data dan pembahasan mengenai budaya organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Budaya organisasi pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar berada dalam kategori baik meskipun demikian, masih perlu diperhatikan indikator-indikator yang sekiranya berada dalam kategori cukup baik seperti sering memberikan pelatihan atau pendidikan kepada para pegawai agar dapat memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.
 2. Kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Makassar juga dapat mendukung, karena turut dipengaruhi oleh budaya organisasi yang kuat dan komitmen pegawai yang kuat juga senigga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Diharapkan kedepannya kinerja pegawai tetap dipertahankan dan lebih baiknya ditingkatkan demi tercapainya kinerja pegawai yang berkualitas sehingga memberikan pengaruh yang positif kepada instansi.
 3. Bagi peneliti selanjutnya, agar karya ilmiah ini dapat menjadi bahan referensi dalam melakukan penelitian mengenai Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai dalam objek penelitian yang lain.
- 5. REFERENSI**
- Buku :**
- Basri, Muhammad. 2012. *Budaya Organisasi dan Pelayanan Publik: Suatu Pendekatan Dalam Pelayanan*, Makassar. Yapma.
- Kusdi. 2011. *Budaya organisai: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Cultured: Budaya Organisasi Dalam Tantangan*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan ke-1. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Pangewa, Maharuddin. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dalam Peningkatan Kinerja*, Makassar: Badan Penerbit UNM.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cetakan ke-5. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Cetakan ke-1. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Cetakan ke-1. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tika, Moh. Pabundu. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Uha, Ismail Nawawi. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Cetakan ke-1. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Umar, Husein. 2014. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Cetakan ke-14. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Cetakan ke-4. Jakarta: Rajawali Pers.
- Dokumen :**
- Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 132/KMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 127/KMK.01/2013 tentang Program Budaya Di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Skripsi :

Kusumawati, Syafitri Diah. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara Yogyakarta*. Skripsi. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran Universitas Negeri Yogyakarta.

Pratiwi, Riska. 2012. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar*. Skripsi. Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin.

Putra, Suyatno Adi. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Cabang PT Taspen Persero Kendari*. Skripsi. Kendari: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Halu Oleo.

Jurnal :

Akib, Haedar. 2017. “*Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*”, *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*, vol. 4, No. 1, 2017.